

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивация трудовой деятельности в ОГБПОУ «Верхнекетский техникум лесных технологий»

УДК 005.32:331.101.3:377(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Трифорова Анна Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубнокова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и11	Трифорова Анна Андреевна

Тема работы:

Мотивация трудовой деятельности в ОГБПОУ «Верхнекетский техникум лесных технологий»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	17.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объектом исследования является ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий". Предметом исследования явились система мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий". Цель дипломного проекта - на основе анализа сущности и методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".
---	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>В процессе работы проводились исследования действующей системы мотивации предприятия и даны рекомендации по внедрению проекта мотивации персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".</p> <p>Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию УД. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия. В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p> <p>Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала</p>	<p>Консультант</p> <p>Рубанов Виталий Георгиевич</p>

Глава 2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	Рубанов Виталий Георгиевич
Глава 3. Проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	Рубанов Виталий Георгиевич
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Глава 1,2,3 – написаны на русском языке.	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	22.12.2015

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	Д.ф.н., профессор		22.12.2015

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Трифопова Анна Андреевна		22.12.2015

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		17.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
1.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.01.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.02.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
10.03.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры	Рубанов Виталий Георгиевич	Д.ф.н., профессор		

ИФНТ				
------	--	--	--	--

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 80 с., 2 рисунка, 5 таблиц, 41 источник.

Ключевые слова: мотив, стимулирование, мотивация, потребности, методы мотивации, система управления персоналом.

Объектом исследования является ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Предметом исследования явились система мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Цель дипломного проекта - на основе анализа сущности и методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

В процессе работы проводились исследования действующей системы мотивации предприятия и даны рекомендации по внедрению проекта мотивации персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала.....	10
1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда	10
1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении	19
1.3 Мотивационные стратегии и методы	25
Глава 2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	38
2.1 Краткая характеристика ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	38
2.2 Анализ системы управления персоналом ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".	48
2.3 Система стимулирования и мотивации персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".	54
2.4 Возможности улучшения системы стимулирования и мотивации труда в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	57
Глава 3. Проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий"	60
Заключение.....	72
Список литературы.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность предприятия. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала.

Проблема эффективной мотивации персонала является одной из центральных в построении эффективного обучающего процесса. Текучесть кадров высока, количество квалифицированных кадров ограничено, при этом наиболее успешные сотрудники не задерживаются долго на начальных должностях и либо растут вверх в данной компании, либо в чужой. Чем сильнее конкуренция, чем сложнее собственная система работы, тем более высококвалифицированные кадры нужны компании. А удержать как раз сложно именно тех, кто нужен в первую очередь. И в этом задача эффективной системы мотивации.

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными, независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в

производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, к числу которых по праву можно отнести:

- во-первых, за последние 10 лет резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми и экономикой не только в экстремальных, но и нормальных рыночных условиях, так как менеджеры были и остаются основными носителями новых идей, разработок и их внедрения в управление социально-экономическими процессами;

- во-вторых, под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и

других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических);

- в-третьих, снижение эффективности работников управленческого труда и управления в целом происходило и происходит в настоящее время под воздействием недооценки их роли со стороны государственных органов управления (правительство, региональные органы управления) и особенно управленцев государственного и оборонного сектора экономики;

- в-четвертых, наличие нерешенных проблем перечисленных выше, которые были порождены ошибками в кадровой политике, идеологизацией при подготовке и переподготовке кадров, засильем в структурах управления работников партноменклатуры, не имеющих соответствующей профессиональной подготовки в области организации производства, управления, экономики и науки, способствовало рациональному использованию резервов работников управленческого труда.

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильным разрешением проблемы управления трудом во многом будет определяться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется, и будет определяться в будущем разработкой научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала, включающих подбор, расстановку кадров и их деятельность.

В настоящее время вследствие как отсутствия четкой программы выхода из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России, так и предприятий различных организационно-правовых форм собственности, проблема подготовки, переподготовки, расстановки

кадров, к сожалению, недооценивается, из-за отсутствия конкуренции. При этом забывается главное, что выходу из кризиса как раз и будут способствовать менеджеры высшей квалификации, владеющие главным – новым мышлением. Они будут содействовать не только совершенствованию управлением человеческими ресурсами, но укажут пути рационального использования других категорий работников, пути разработки принципиально новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия. В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным

отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

Задачи дипломного проекта:

дать характеристику современного состояния проблем мотивации и стимулирования персонала и путей ее решения;

охарактеризовать методы мотивации и стимулирования персонала;

дать общую характеристику ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

проанализировать состояние системы мотивации персонала в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

разработать предложения по совершенствованию мотивации персонала в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

предложить мероприятия по внедрению проекта. Объектом исследования является ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Предметом исследования явились система мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Цель дипломного проекта - на основе анализа сущности и методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда

В процессе изучения вопроса, каким образом можно побудить человека достигать целей, не всегда совпадающих с его личными целями, возник ряд мотивационных теорий.

Различают две группы таких теорий: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.¹

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих

¹ Володина, Наталья Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы; М.: Эксмо, 2009. - 240 с.

ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Д. Макгрегора и другие.

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы.²

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению.

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата

² Мескон, М.Х.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента; М.: Дело, 2002. - 704 с.

находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Таблица 1. Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля, за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Теория баланса Дж. Стейси Адамса.

Теория баланса основана на теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Люди стремятся поддерживать соответствие между их представлениями, верованиями и пр. Рассогласование в сбалансированной системе представлений индивида вызывает у него чувство дискомфорта, внутреннего конфликта, которое человек старается снять различными способами.

В соответствии с теорией Дж. Стейси Адамса, взаимодействие нанимателя и наемного работника может быть описано как обмен с выделением в нем двух компонентов: вклад работника \Leftrightarrow исход

Работник выдвигает следующие требования к исходам:³

- исходы должны соответствовать приложенным усилиям;
- исходы должны удовлетворять потребности работника;
- разные исходы должны быть различимы (гибкий график работы, льготный отпуск, квартира, удобный кабинет, персональная надбавка);
- вероятность получения желаемого вознаграждения должна быть достаточно высока.

Индивид проводит два ряда сравнения полученных исходов:

- сравнивает реальный исход с ожидаемым;
- сравнивает собственный исход с исходами значимых других - референтных групп или групп, выполняющих такую же работу.

Результатом сравнения соотношений вкладов и исходов может стать баланс или дисбаланс в представлениях индивида. Оценка ситуации: «У них за такие же усилия столько же платят» - означает воспринятый баланс соотношений и способствует воспроизводству работником прежней интенсивности усилий и настойчивости в решении поставленной задачи. Воспринимаемый дисбаланс может позитивным, когда результат социального сравнения в пользу сравнивающего, или негативным – если он не в пользу работника. Восприятие негативного дисбаланса означает, что работники рассматривают свою заработную плату как несправедливо заниженную, и вызывает соответствующие переживания.

Поведение человека, связанное с процессом восприятия, имеет следующие тенденции:⁴

- 1) Индивиды стремятся максимизировать количество

³ Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2009. - №17 (147). – С.32-35

⁴ Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2011. - №21 (151). – С. 18-20

собственных позитивных исходов.

2) Они сопротивляются необходимости увеличить вклад, если это требует существенного увеличения усилий или увеличивает издержки.

3) Они сопротивляются необходимости поведенческих изменений, противоречащих их представлению о себе или самооценке.

4) Индивид скорее изменит представление о вкладах и исходах других, чем представление о себе.

Стремясь избавиться от внутреннего дискомфорта, вызванного восприятием несоответствия своего соотношения вкладов и исходов соотношению вкладов и исходов других значимых групп, индивиды прибегают к различным способам уменьшения этого дисбаланса. Наблюдения и специальные исследования выявили следующие способы уменьшения дисбаланса:

- работник может увеличить вклады (усилия, квалификацию и пр.);
- может уменьшить вклады (устраивать перекуры, чаепития и пр.);
- может стремиться увеличить исходы (обивать пороги с просьбами о повышении заработной платы и пр.);
- может стремиться уменьшить исход (просить понизить заработную плату, чтобы меньше требовали);
- может просто покинуть поле (прогулы);
- может исказить вклады и исходы других ("другие имеют больше опыта" и пр.);
- может исказить представление о собственных вкладах и исходах;
- может изменить уровень сравнения или референтную группу.

Помимо оценок возможности решения задачи, желательности возможных исходов и вероятности их наступления, на интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида

влияет совокупность разнообразных аспектов внутренней и внешней природы, активизирующих его:

- страхи (наказания, возможной аварии, неудачи и пр.);
- прием допингов (кофе, например);
- психическое состояние (усталость, раздраженность, взвинченность, окрыленность, радость и пр.);
- внешние воздействия (суета, шум, интенсивное движение людей, вскрики и т.п.);
- соревнование;
- чувства (зависть, ревность);
- увлеченность задачей и т.д.

На интенсивность и настойчивость произвольных целенаправленных действий индивида влияет и трудность задачи, стоящей перед исполнителем. Специалисты отмечают, что задачи разной трудности требуют разной интенсивности мотивации, проявляющейся в разной степени активации нервной системы. Максимальной результативности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации, которая тем больше, чем сложнее и труднее задача. Для каждой задачи существуют свои недостаточная и излишняя мотивация, отрицательно сказывающаяся на результатах ее решения.

Часто слова «стимулирование» и «мотивирование» употребляется как синонимы. На самом же деле, они действительно тесно связаны между собой, но обозначают совершенно разные явления и процессы.

Стимулирование – это воздействие извне с целью вызвать желаемое поведение. Само это слово «стимулирование» произошло от названия остроконечной палки, которой кололи осликов, если они останавливались и не хотели идти дальше.

Мотивация – это внутреннее побуждение человека к

определенным действиям.⁵

Собственно, стимулирование и производится с целью создания у персонала необходимой мотивации к эффективной работе. Стимулирование является средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование персонала. Но главное, о чем следует помнить всегда – реакция на стимулы не одинакова у различных людей. Внешнее воздействие, преломляясь через внутреннее – личность конкретного человека – может дать широчайший спектр совершенно различных реакций. А это необходимо учитывать, создавая свою систему стимулирования персонала. Даже различные материальные блага, которые многие руководители оценивают как универсальный стимул, могут в ряде случаев становиться демотиваторами. Стимулы, используемые в управлении трудовым поведением сотрудников в современных организациях, достаточно разнообразны.

Денежные: заработная плата, премии и т. д.

Не денежные: путевки, лечение, транспорт.

Социальные: возможности карьерного роста, престижность работы.

Моральные: грамоты, награды, уважение руководства.

Творческие: возможности самосовершенствования и развития.

Какие-то из этих стимулов используются достаточно активно, прежде всего, конечно, материальные. А вот такие важные для многих современных людей стимулы как уважение, возможности развития и самосовершенствования используются далеко не всех организациях.

Не менее разнообразны и мотивы поведения человека, связанные с работой. Так, например, Г. Н. Сартан с сотрудниками выделяют следующие виды мотивов к труду.⁶

⁵ Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2010. - №15 (30). – С. 16-21

⁶ Балашов, В.Г. Антикризисное управление предприятиями и банками; М.: Дело, 2007. - 840 с.

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом; «групповая мораль» (потребность «работать в хорошем коллективе» актуальна и для работников на постсоветском пространстве).

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. По мнению Херцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности жизни и работы. В силу различных причин (исторических, этнических и т. д.) доля россиян (можно предположить, и украинцев), ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знания, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако нарушение справедливости, с точки зрения работников, ведет к демотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии – один из сильнейших мотивов, действующий во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку и при малых затратах он даст

ощутимый экономический эффект.

Естественно, что каждый человек попадает в различные жизненные ситуации и в его поведении проявляются самые разные мотивы, причем часто малосовместимые друг с другом. Возможна ситуация, когда «срабатывают» несколько взаимосвязанных мотивов. Например, человек, работающий ради личного интереса, рассчитывает также на то, что получит вознаграждение за свой труд.

Многие мотивы скрыты в самом содержании труда. Обычно желание трудиться появляется у человека, когда он уверен в пользе, которую может принести своим трудом себе, близким, другим людям. А если это значимо для него самого, то он будет стремиться работать.

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек (и, особенно здесь важно одобрение руководства). Отрицательная мотивация связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств, по отношению к работе, которой занимается человек, к организации и, конечно же, к руководителю, который собственно и осуществляет это наказание.

Создание отрицательной мотивации жесткими, авторитарными руководителями иногда рассматривается как вполне эффективный рычаг управления. Наградой для подчиненных становится само отсутствие наказания.

Но известно, что многократное применение наказания

существенно снижает его действие. В результате люди привыкают к воздействию наказания и, в конце концов, перестают реагировать на него, наращивая защитную «броню».

Парадоксально, но факт, что подобное действие может оказывать и материальное вознаграждение. Если человек постоянно получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свой мотивационный смысл, перестает восприниматься как вознаграждение и становится просто стандартной частью зарплаты. Психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация отражается не только на результатах труда, но и влияет на личность работника. К этому еще необходимо добавить, что напуганный работник – это всегда нелояльный работник. Любые действия, направленные на дискредитацию фирмы, ее руководства воспринимаются таким работником как восстановление справедливости. Создание атмосферы страха приводит к тому, что выйдя за пределы организации, живущие в постоянном напряжении сотрудники, становятся источниками негативной имиджформирующей информации. А репутация хорошего работодателя, в той ситуации, которая сложилась на нашем рынке труда, дорого стоит. Разобравшись с понятиями «стимулирование» и «мотивирование», с видами мотивов и стимулов, можно перейти к практическим вопросам, а точнее – к главному из них: «как создать эффективную систему мотивирования персонала?».

1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении

Создание сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, - это непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы, казалось бы, все условия для работы,

наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется в одном – в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу.

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за

выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы

могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.⁷

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что

⁷ Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2009. - №17 (147). – С.32-35

сколько людей – столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. Основополагающим принципом должна

являться максимальной объективностью и прозрачностью, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях.⁸ Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно

⁸ Володина, Наталья Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы; М.: Эксмо, 2009. - 240 с.

использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

1.3 Мотивационные стратегии и методы

Как известно, без хорошего руководителя ни одна компания не сможет добиться успеха. В наше время наблюдается следующая тенденция: менеджер старается создать такую систему мотивации, которая не требует его постоянного вмешательства. Поэтому основным стимулированием остается денежное поощрение. Однако методы мотивации через материальные ресурсы любого предприятия ограничены, рано или поздно перед руководителем встанет вопрос о других методах мотивации персонала.

В этом случае можно применить следующие методы мотивации

работников:⁹

1. Вознаграждение за необходимое качество и количество труда и санкции в случае его недостаточного качества или количества;
2. Организационно-административные методы мотивации, основанные на подчинении старшему по должности с возможным принуждением к выполнению указаний. Такие методы обеспечивают эффективную организационную деятельность на любом уровне;
3. Методы, подразумевающие вовлечение персонала в управление компанией, преимущественно применяются на малых предприятиях;
4. Методы устранения отрицательных стимулов, таких как несправедливость, неравные территории сбыта, и т.п.;
5. Методы мотивации персонала путем расширения и обогащения работы;
6. Целевой метод, это так называемая мотивация трудом.

Сейчас множество тренинг-центров предлагают тренинги по мотивации и целеполаганию, которые учат менеджеров этому искусству, позволяющему увеличить эффективность работы сотрудников. В настоящее время целеполагание является одним из основных методов мотивации работников. Причина этому – ужесточившаяся конкуренция. И руководители, и сотрудники хотят научиться правильно ставить цели, не только цели компании, но и собственные. Данный метод помогает увидеть вклад каждого сотрудника в деятельность предприятия. Поэтому целеполагание получает все большее распространение среди ведущих фирм.

Мотивация труда – стимулирование персонала к достижению цели через удовлетворение собственных потребностей. Работники должны воспринимать свой труд как источник самосовершенствования, как

⁹ Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2010. - №15 (30). – С. 16-21

основу их профессионального роста. На сегодняшний день существует масса методов повышения мотивации. Вы, как руководитель можете: предоставить больше свободы и полномочий сотрудникам, улучшить условия труда, провести мероприятия по сплочению коллектива, привязать заработную плату к результатам труда, создать возможности профессионального и карьерного роста, сменить отдельных сотрудников, вручить грамоты наиболее результативным сотрудникам, и так далее.

На сегодняшний день целью любой компании является нахождение и удерживание талантливых работников, грамотных специалистов. Правильная система мотивации работников поможет добиться от работников полной самоотдачи, и как результат – повышения производительности труда, максимальной продуктивности и эффективности.

Не существует «идеальной системы мотивации», которая эффективно работала бы в любой организации. Создавая свою систему необходимо учитывать, как минимум следующие факторы:¹⁰

1. Цели, которые ставит перед собой организация;
2. Состав сотрудников по полу, возрасту, уровню образования и т. д.
3. Особенности корпоративной культуры и менеджмента организации;
4. Уже имеющуюся систему мотивации.

Начнем с целей организации – ведь в зависимости от них формируется понимание, какое поведение сотрудников является наиболее поощряемым, а какое нет. Приведу пример: организация ставит перед собой амбициозные цели по завоеванию значительного сегмента рынка. Соответственно, необходимо стимулировать активность, здоровые амбиции, креативный подход сотрудников к

¹⁰ Едренова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2010. - №15 (30). – С. 16-21

работе. Иная ситуация – организация не планирует расширение, ее цели – стабилизация и закрепление на рынке. Как следствие, поощряться будет стабильность, четкое следование правилам и ритуалам, соответствие стандартам работы.

Конкретные характеристики состава организации очень важны для правильного подбора стимулирующих воздействий. Например, многие традиционно ориентированные женщины рассматривают работу только как средство для поддержания или повышения семейного благосостояния и, получив финансовую возможность не работать, полностью посвящают себя семье и дому, рассматривая эту сферу как приоритетную. С другой стороны, с каждым годом возрастает количество женщин, стремящихся к достижению высокого социального статуса, карьерных вершин, получению удовольствия от занятия своей профессиональной деятельностью.

Как отмечает Т. П. Хохлова, мотивация трудовой деятельности женщин имеет определенные отличия. Так, в частности, женщины имеют более подвижную мотивационную структуру – например, если женщина чувствует себя социально защищенной, счастлива в браке, семье, то она придает меньшее значение своим отношениям с коллегами по работе и, как правило, не стремится к лидерству в организации. Однако она же может стремиться к завоеванию самостоятельного статуса в целях самореализации и утверждения собственной «полноценности». Если же женщина одинока, работает из-за материальной необходимости, позиция ее меняется – ярче проявляется стремление к стабильности, уверенности в будущем, обеспечению средств существования.

Исследования мотивации достижения цели также выявили ряд гендерных различий. У мужчин, по сравнению с женщинами, выше уровень ориентации на успех и стремление к конкуренции, в то время как у женщин выше уровень ориентации на достижение личных целей.

Так как во многих сферах профессиональной деятельности существуют ярко выраженные различия в составе сотрудников по полу, то не учитывать различия в мотивации женщин и мужчин при планировании мероприятий по стимулированию работы персонала просто невозможно.

Если же говорить о возрастных различиях, то сотрудники старшего возраста более тяготеют к стабильности и гораздо выше ценят наличие, например страховок, чем молодые сотрудники.

Сотрудников с высшим образованием стимулирует наличие в организации системы обучения, возможности для профессионального роста и саморазвития. Для работников же с невысоким культурным и образовательным уровнем регулярно проводящиеся корпоративные семинары и тренинги могут стать даже демотиватором.

Корпоративная культура, система управления и мотивация персонала теснейшим образом связаны и при правильной организации поддерживают друг друга. Корпоративная культура, определяя правила поведения в компании, мотивирует сотрудников к желаемому поведению (правда, это часто называют принудительной мотивацией). А вот если в систему мотивирования включены элементы, поддерживающие (в том числе и материально) следование корпоративным правилам – элемент принудительности уходит, или, как минимум, ослабляется. Хорошим примером является проведение конкурсов «Человек фирмы», где учитывается, например, не только уровень продаж, но и соблюдение дресс-кода, активное участие в корпоративных мероприятиях, выполнение функций наставника для новичков и т.д.

Управление же по самой своей сути предполагает целый ряд мотивационных воздействий на персонал. Это такие нематериальные мотиваторы как похвала, благодарность за хорошо выполненную работу, обращение за советом к опытным сотрудникам и многое другое.

Естественно, что уровень мотивационного воздействия на персонал и, соответственно, эффективность их работы будет тем выше, чем меньше противоречий между правилами корпоративной культуры, системой управления и мотивационной системой.

И, конечно же, если организация не создается «от нуля», то у нее уже существует своя, иногда стихийно сложившаяся система стимулов. А хотя и существует выражение «ломать – не строить», но внедрение любых изменений, даже к лучшему, происходит тяжело. Поэтому, внедряя инновации в систему мотивирования, необходимо тщательно проанализировать все сильные и слабые стороны уже имеющейся. Затем – сопровождать изменения подробными разъяснениями, ведь здесь затрагиваются кровные интересы работающих.

Изучая трудовую мотивацию персонала организации можно использовать различные методы: наблюдение, опрос, тестирование, анкетирование. С одной стороны, необходимо исследовать организационную рабочую среду, т. е.:

- условия труда;
- систему оплаты труда;
- социальный пакет;
- кадровую политику;
- практику управления;
- взаимоотношения в коллективе.

С другой стороны, нам необходимо знать:

- потребности, ценности и установки персонала;
- их удовлетворенность своим трудом в организации;
- приверженность сотрудников организации.

Объединив информацию, полученную различными методами, мы получаем основу для создания системы мотивирования (либо для ее коррекции).

Выявив и проанализировав те факторы, которые будут определять

специфику именно вашей системы мотивации, можно приступить к ее созданию. И здесь главное не забывать о том, что материальные стимулы эффективнее работают в сочетании с нематериальными. Есть организации, где сотрудники получают достаточно высокие, по украинским меркам, зарплаты, но, тем не менее, демонстрируют все признаки опасной болезни «демотивации». Демотивация проявляется в снижении работоспособности, активности, отсутствии творческого подхода к делу, равнодушии. В тяжелых, запущенных случаях развитие этой болезни приводит к росту негативизма по отношению к самой организации, ее руководителям и выполняемой работе.

Почему же это происходит? Причин может быть много, но как показывает практика, чаще всего причинами демотивации являются:¹¹

- 1.Отсутствие внимания и уважения к сотрудникам со стороны руководства;
2. Отсутствие справедливой оценки качества и количества работы;
3. Авторитаризм руководства, отсутствие внимания к мнению персонала;
4. Отсутствие взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе, конфликты между коллегами;
5. Невозможность самореализоваться на данной работе, отсутствие перспектив в карьере.

Обратите внимание: если человек кардинально недоволен материальными условиями своего труда, то он активно ищет другую работу и уходит. Если же сотрудника устраивают материальные условия, но психологически он не удовлетворен, то он может достаточно долго продолжать работу на этом месте. Другой вопрос – как? А если таких демотивированных много?

С другой стороны, по данным экспертов «Strategic management journal» эффективные технологии нематериального стимулирования

¹¹ Акофф, Р. Искусство решения проблем; М.: Мир, 2002. - 224 с.

позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда на 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Успех бизнеса в России напрямую зависит от региональной политики компании. Именно бизнес в регионах обеспечивает в последние годы рост большинства сфер российской экономики. Активное освоение региональных рынков западными и федеральными компаниями ведет к стремительным переменам и на местных рынках труда. Это подтвердили результаты реализованного в 2009 году совместного проекта Группы Ренессанс страхование и Сообщества менеджеров E-executive.¹²

К участию в проекте были привлечены сетевые кадровые агентства Kelly Services, АНКОР, Avanta Personnel, региональные агентства «Шанс» (Нижний Новгород), CLC Company (Казань), а также наиболее опытные и авторитетные в своих городах специалисты по управлению персоналом известных на всю страну предприятий, таких как ОАО «Концерн «Калина», ООО «Табачная фабрика Реemtсма-Волга», ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», компания «Вымпелком» и др. При этом формат семинаров предполагал раскрытие с помощью кадровых агентств данных об актуальных тенденциях на рынке труда того или иного региона и обсуждение примеров реальных кадровых политик конкретных предприятий.

Обобщение и анализ полученной информации (исследования кадровых агентств, наблюдения опытных HR) показал, что все участвовавшие в проекте регионы объединяет несколько основных тенденций и они мало отличаются от тех, что присущи рынкам труда Москвы или Санкт-Петербурга. Так, например, все без исключения регионы объединяет острая нехватка квалифицированных кадров на фоне снижения количества трудоспособного населения. Среди лидирующих позиций по росту заработных плат были названы: кредитные специалисты

¹² Акофф, Р. Искусство решения проблем; М.: Мир, 2010. - 224 с.

банков, персонал розничных предприятий, специалисты по продажам, логистике и маркетингу. Особенно остро стоит задача подбора специалистов в сфере производства, о чем свидетельствует прирост зарплат в этой сфере в отдельных регионах до 74% в год.

Региональная экспансия крупных федеральных компаний и приход западных производителей значительно усилили роль известности бренда работодателя. Директор рекрутингового агентства «Тирс» Екатерина Иванова (Челябинск) считает, что имидж компании в глазах потенциальных сотрудников - один из сильнейших нематериальных активов компании, способный сам по себе привлекать лучшие кадры. «В системе управления персоналом необходимы программы развития персонала, - полагает она, - соотношение ожиданий и конкретных организационных действий компании, удовлетворяющих эти ожидания, демонстрация успешных инструментов, действующих в компании, уже на этапе собеседования. Так же важно стратегическое видение развития компании, подразделения, должности. Ожидания соискателя - это, с одной стороны, четкое видение руководством стратегии компании и перспективных зон развития рынка на уровне маркетинговых обоснований, с другой - готовность принимать во внимание мнение сотрудника, корректировать стратегию, делегировать ответственность в принятии решений».

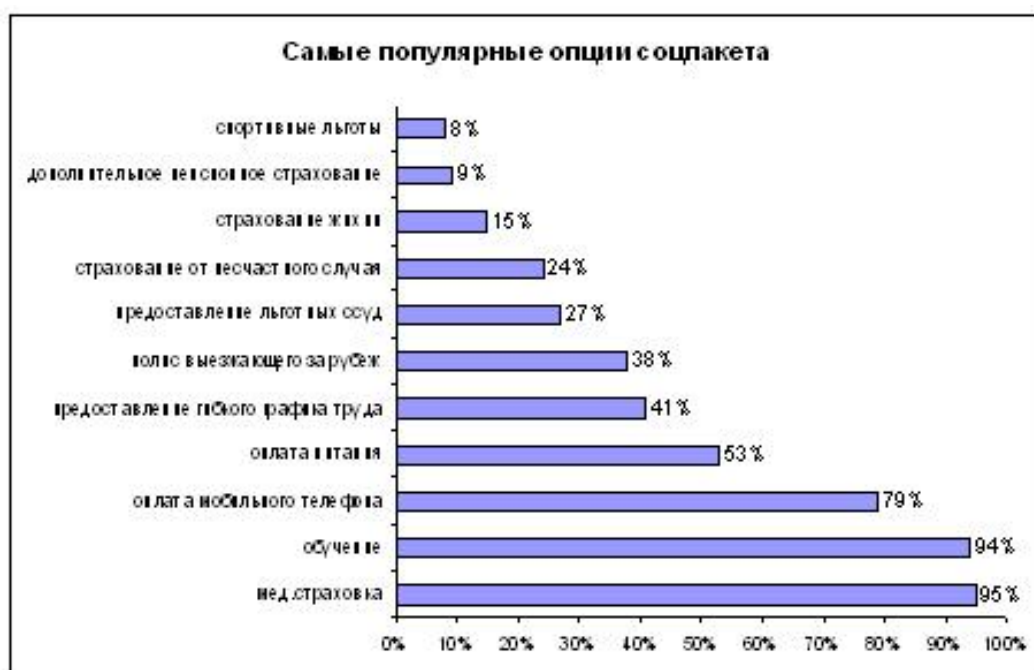


Рис. 1. Самые популярные опции социального пакета

«ДМС во всем мире составляет основу социального пакета и уже достаточно распространено в Москве и Санкт-Петербурге, где конкуренция работодателей особенно обострена и во многом обусловлена наличием большого числа западных компаний, - считает Сирма Готовац. – В регионах страхование персонала распространено значительно меньше и присутствует пока в основном в соцпакетах крупных компаний, филиалов московских или западных компаний, которые на основе тендера выбирают себе страховую фирму для своих подразделений по всей России. Однако исследования, рост нашего портфеля ДМС в регионах и интерес участников проекта к страхованию как к инструменту кадровой политики указывают на то, что регионы уже идут по тому же пути, который 3-4 года назад прошли столицы. Задача страховых компаний теперь заключается в том, чтобы наладить качественный сервис и медицинское обслуживание в регионах. Ни для кого не секрет, что сегодня региональные компании предпочитают депозитное, а не рисковое страхование. Однако именно рисковое страхование может не только привлекать кандидата, но и служить эффективным инструментом управления персоналом и

поддержания его лояльности. Этому способствуют такие новые в ДМС технологии, как Healthmanagement (управление здоровьем персонала, программы снижения заболеваемости), стресс-аудит, сервис по психологической поддержке и т.д.»

Данные исследований кадровых агентств показывают, что одним из наиболее существенных факторов поддержания лояльности сотрудников является их обучение, карьерный и профессиональный рост.¹³

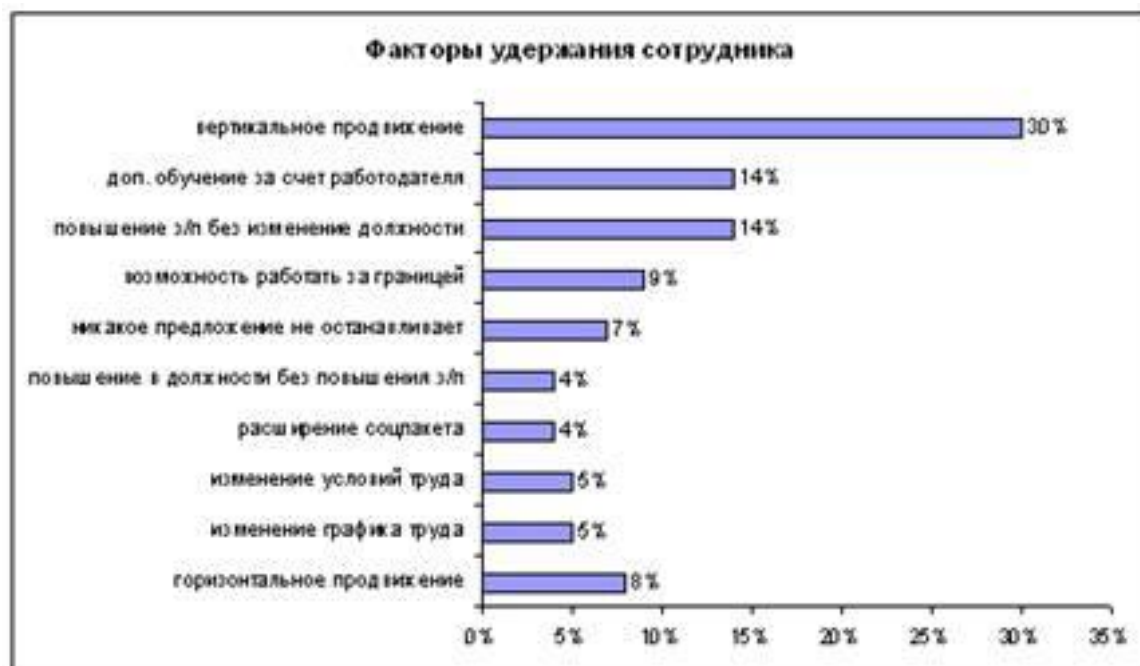


Рис. 2. Факторы удержания сотрудника

Широкое распространение в регионах получила практика наставничества. «Получая опыт, сотрудники испытывают потребность передать свои знания, обрести профессиональное удовлетворение и значимость, - рассказала о действующей программе наставничества директор по персоналу ООО «Ситалл» Ольга Болсуновская (Красноярск). - Применение этого инструмента позволяет удержать сотрудника на позиции менеджера и предложить ему альтернативу руководящей позиции».

¹³ Акофф, Р. Искусство решения проблем; М.: Мир, 2010. - 224 с.

Заинтересовать работников в улучшении результатов деятельности компании можно, включив их в состав собственников. Этим инструментом пользуется все большее число предприятий в регионах. Так, на Волгоградском семинаре директор по персоналу компании ООО «Табачная фабрика Реемтсма-Волга» Виктория Олешко рассказала, что в качестве мотивирующих факторов компания не только использует компенсационный пакет по оплате питания, ДМС, корпоративные праздники, номинации на лучшего специалиста, но и предлагает сотрудникам стать акционерами компании. По истечении трех лет с покупки акций их можно снова продать компании или хранить в качестве инвестиций. За счет таких решений «Реемтсма-Волга» достигает высокого уровня лояльности сотрудников и значительно снижает текучесть персонала. Средний срок работы сотрудников в компании достигает 5-7 лет.

Подведем итог. Если организация, ее менеджмент, стремятся к росту и развитию, повышению качества работы, то нет иного пути, чем создание системы стимулов, мотивирующих сотрудников к достижению поставленных целей. При этом необходимо учитывать, что мы уже миновали тот период, когда сотрудников интересовала только зарплата. Сейчас спектр ожиданий работающих значительно шире и он включает не только достойную зарплату и социальный пакет, что многими работодателями и до сих пор считается пределом мечтаний их сотрудников.

Как показывают многочисленные исследования и опросы последних лет, на работе люди, как минимум:¹⁴

1. Рассчитывают на уважение со стороны руководства;
2. Хотят иметь четкую и ясную обратную связь по результатам деятельности;

¹⁴ Мескон, М.Х.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента; М.: Дело, 2002. - 704 с.

3. Нуждаются в справедливой оценке своего вклада в общее дело;
4. Хотят расти профессионально и продвигаться по службе;
5. Стремятся работать в организации, которой могли бы гордиться.

Эти ожидания концентрируют внимание на необходимости использования нематериальных стимулов, которые особенно важны для наиболее ценных сотрудников: активных, инициативных, со здоровыми амбициями и высоким потенциалом. А значит – нет иного пути, чем искать те приемы, подходы, стимулы, которые окажутся эффективными именно для этих людей. Наградой за нелегкий труд по созданию собственной, уникальной системы стимулирования станет команда высокомотивированных к работе сотрудников.

Выводы:

Рассмотрев различные теории и методы мотивации, можно сказать, что построение эффективной системы мотивации в компании должно происходить на основе сочетания материальных и нематериальных стимулов. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограничено использованы в управлении людьми. Таким образом, выбор той или иной системы мотивации для каждой компании индивидуален, с учетом потребностей работников и возможностей самой организации.

Глава 2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ОГБПОУ "ВЕРХНЕКЕТСКИЙ ТЕХНИКУМ ЛЕСНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ".

2.1 Краткая характеристика ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Областное государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение "Верхнекетский техникум лесных технологий" (ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий").

Директор: Чехов Сергей Викторович,

Адрес: 636500, Томская область, Верхнекетский район, р.п.Белый Яр, ул.Советская, 1"А"

Телефон для получения справочной информации: (38258) 2-24-42

E-mail: ru4180@mail.ru

Статус: государственное образовательное учреждение

Тип: учреждение среднего профессионального образования,

Вид: техникум.

Лицензия на образовательную деятельность: серия РО № 001294, выданная 01 июля 2001г., регистрационный № 183.

В 2014-2015 учебном году в техникуме обучалось 224 обучающихся, по сравнению с прошлым годом контингент

обучающихся снизился на 3 человека. Было открыто 3 учебных группы первого курса. Переходящий контингент составлял 7 ученических групп, из них 1 без получения основного общего образования. Выпущено 72 человека, переведены на следующий курс обучения 143 обучающихся.

В 2015-2016 учебном году образовательные потребности населения обеспечивали по следующим профессиям СПО :

1. «Мастер по лесному хозяйству», профессии по ОК: слесарь по ремонту автомобиля, тракторист категории «С», «Е», водитель автомобиля категории «В», «С», лесник, машинист трелевочных машин - срок обучения 4 года;

2. «Коммерсант на транспорте», профессии по ОК: агент коммерческий, экспедитор по перевозке грузов, водитель автомобиля категории «В», «С» - срок обучения 4 года;

3. «Повар, кондитер», профессии по ОК: повар, пекарь - срок обучения 3 года;

4. «Портной», профессия по ОК: портной - срок обучения 3 года.
и на базе 7,8,10,11 классов со сроком обучения 2 года: Повар, пекарь.

В учреждении создан педагогический совет, методические объединения, совет профилактики, которые решают поставленные задачи и наделены полномочиями. В учреждении создан Ресурсный центр в рамках социального партнерства с лесозаготовительными предприятиями района для организации подготовки высококвалифицированных рабочих кадров, для лесозаготовительной отрасли района.

В учебном учреждении есть сайт образовательного учреждения, где постоянно освещаются все изменения, новости и события училищной жизни.

Контактная информация: тел. (838258) 22442, тел/факс (838258) 22442, e-mail

В училище обучаются по программам профессиональной подготовки с получением среднего (полного) общего образования и по программам профессиональной подготовки без получения среднего (полного) общего образования.

Основные профессиональные образовательные программы включают в себя: Государственный образовательный стандарт по профессии, учебный план, график учебного процесса, пояснения к учебному плану, рабочие программы учебных дисциплин, производственного обучения и производственной практики, перечень выпускных квалификационных работ, перечень письменных экзаменационных работ, перечень учебных кабинетов и мастерских, другие методические материалы, обеспечивающие качество подготовки обучающихся и реализацию требований Государственного образовательного стандарта по профессии.

Учебный процесс организуется согласно графикам учебного процесса, разрабатываемым до начала учебного года и утверждаемым директором. Графики учебного процесса составляются в соответствии с учебными планами.

В учебных планах по профессиям СПО количество обязательной аудиторной нагрузки обучающихся 1, 2 и 3 курса в неделю не превышает 36 часов.

В структуре рабочих учебных планов выделены инвариантная часть, обеспечивающая обязательный минимум содержания профессионального образования, и вариативная часть, содержание которой определено особенностями подготовки рабочих по данным профессиям в регионе и училище. В качестве регионального компонента реализуется программа предмета «Основы экологии и природоохранной деятельности Томской области».

ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" оказывает дополнительные образовательные услуги профессиональной

подготовки, переподготовки и повышения квалификации граждан по 17 профессиям.

В 2015-2016 учебном году прошли подготовку, переподготовку и повышение квалификации 193 человека.

Наряду с основным образованием обучающиеся училища имеют возможность получать дополнительное образование.

Дополнительное образование реализуется через кружки, факультативы и секции

Факультативные занятия направлены на удовлетворение индивидуальных образовательных потребностей обучающихся, через проведение индивидуальных и групповых консультаций с обучающимися, испытывающими трудности в обучении, а так же с высоким уровнем мотивации к обучению и освоению выбранной профессии.

В течение учебного года работало 12 кружков: 7 предметных, 3 спортивные секции, 2 кружка художественно-прикладного творчества

Всего работой кружков охвачено более 100 человек детей.

В училище проводится работа по применению в учебном процессе современных образовательных технологий. В основном применяют методики обучения, ориентированные на действие. Многие современные технологии основаны на самостоятельной познавательной деятельности обучающихся.

Основными направлениями воспитательной работы являются: сохранение и развитие традиций училища, работа ученического самоуправления, работа с родителями и взаимодействие с социальными партнерами по профилактике правонарушений и преступлений, формированию здорового образа жизни.

В училище приняты традиционные для государственных образовательных учреждений начального профессионального образования формы контроля качества обучения: текущий,

промежуточный и итоговый.

Текущий контроль по дисциплинам проводится в соответствии с учебным планом, на основе которого определено и разработано требуемое количество обязательных контрольных работ по дисциплинам. Содержание контрольных работ соответствует ГОС СПО в части государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста. Сложность работ возрастает по мере увеличения объема изученного материала. Все работы носят многовариантный характер, что обеспечивает индивидуальный контроль. Текущий контроль проводится в форме устного опроса, защиты рефератов и тестирования, контрольных работ.

Промежуточный контроль осуществляется преимущественно в традиционной форме: экзамены, зачеты, проведение проверочных работ. По дисциплинам билеты разрабатываются преподавателями соответствующих дисциплин, рассматриваются на заседаниях методических объединений, утверждаются заместителями директора по учебно-производственной и учебно-методической работе и доводятся до сведения обучающихся. Анализ содержания экзаменационных билетов показал, что они соответствуют установленным требованиям и позволяют оценить качество подготовки специалистов как достаточное.

Обучающиеся, освоившие курс теоретического и производственного обучения в соответствии с учебным планом, допускаются к итоговой государственной аттестации. Итоговая государственная аттестация выпускников по представленным к аттестации профессиональным образовательным программам предусматривает:

- сдачу итогового экзамена;
- выполнение выпускной квалификационной работы;
- защиты письменной экзаменационной работы.

Учебная неделя шестидневная. Учебная нагрузка обучающихся

при шестидневной учебной неделе 36 академических часов (с 2010г. у 1 курса 35 академических часов). Плотность занятий для обучающегося 6 академических часов в день. Различают уроки теоретического обучения и занятия производственного обучения. Уроки по теоретическим предметам объединены в пары. Каждый учебный день во всех группах предусмотрено расписанием 3 пары уроков теоретического обучения. Продолжительность одного урока теоретического обучения 45 минут. Занятия производственного обучения проводятся в 2 смены. При этом группа делится на подгруппы. С 8.00 до 14.00 занимается одна подгруппа, с 14.00 до 20.00 - другая подгруппа. В один день для определённой группы проводятся либо уроки теоретического обучения, либо занятие производственного обучения. На уроках информатики при отработке практической части программы группа делится на 2 подгруппы. По учебному плану в каждой группе предусмотрено проведение консультаций по предметам теоретического обучения. Эти занятия стоят вне основного расписания. Их проводят по отдельному расписанию после окончания уроков теоретического обучения. На консультации явка всех обучающихся обязательна.

Материально - техническая база техникума - это учебно-производственный комплекс на 480 учебных мест, охватывающий территорию в 3 гектара и состоящий из 4 компактно расположенных зданий и сооружений.

Прослеживается положительная динамика развития информационно - технического обеспечения образовательного процесса. Увеличивается количество компьютеров, в том числе и для учебных целей. Общая оснащённость училища компьютерами составляет 29 единиц, что составляет 0,13 компьютера на 1 обучающегося. Учебный процесс обеспечен копировально-множительной техникой, брошюраторами и ламинаторами.

Ежегодно, на базе образовательного учреждения организуется

лагерь «труда и отдыха». Согласно выделенных путевок от Управления НПО ежегодно 4 чел из числа детей-сирот отправляются в лагерь «Пламя» г. Томска. Налажено сотрудничество с центром занятости населения по временному трудоустройству несовершеннолетних.

Обеспечение питанием происходит на основании Распоряжения Администрации Томской области № 186а.

В штате имеется медицинская сестра, которая осуществляет контроль за санитарным состоянием пищеблока и общежития, ведет первичный прием обучающихся, проводит профилактическую работу.

В ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" на 100% выполнена укомплектованность штата педагогическими работниками и мастерами производственного обучения.

20% педагогических работников имеют высшую квалификационную категорию, 30% - первую квалификационную категорию и 20% - вторую квалификационную категорию и 20% педагогов работают менее 2-х лет.

Из них 100 % имеют высшее образование.

Повышение квалификации педагогических работников проходит в разных формах:

Вне техникума : курсы повышения квалификации в УМЦ, секции, семинары, авторские школы, мастер - классы, научно-практические конференции, педагогические чтения.

Внутри техникума: тематические педагогические советы, семинары, круглые столы, посещение открытых уроков своих коллег.

Существует перспективный план повышения квалификации педагогических работников на 5 лет. Заместитель директора по УМР следит за выполнением этого плана. Каждый преподаватель и мастер производственного обучения проходит курсы повышения квалификации (72 часа) каждые 5 лет. Кроме курсов, преподаватели специальных дисциплин и мастера производственного обучения

проходят стажировку по профессии на предприятиях также 1 раз в 5 лет. В начале учебного года план повышения квалификации корректируется и обсуждается на заседаниях МО. Согласно плану составляется заявка для УМЦ.

Аттестация педагогических кадров осуществляется на основе положения об аттестации руководящих и педагогических работников (от 26.06.2000г № 1908). Аттестацию педагогических работников и руководителей на высшую и первую категорию осуществляет аттестационная комиссия при УНПО Томской области, на 2 категорию - аттестационная комиссия ОУ. Приказ о создании АК, о допуске к прохождению аттестации и о составе экспертных групп издаётся в начале учебного года. Аттестация проходит согласно графику. Формы прохождения аттестации изменились.

Показателем качества производственного обучения является итоговая аттестация обучающихся выпускных групп.

Итоговая аттестация выпускников проводилась с 20 по 28 июня в соответствии с Положением об итоговой аттестации выпускников. Аттестация проводилась в два этапа: выполнение практической квалификационной работы и собеседование по защите письменной экзаменационной работы. Председателями и членами аттестационных комиссий приглашены представители предприятий и организаций, с которыми заключены договора на подготовку рабочих кадров. На итоговой аттестации участвовали представители работодателей. Отзывы председателей аттестационных комиссий о качестве профессиональной подготовки хорошие. Тематика и содержание письменных квалификационных работ соответствовали квалификационным характеристикам и требованиям учебных программ. Графические части работ оформлены согласно ГОСТ и ЕСКД.

В училище имеется необходимая для организации итоговой аттестации правовая документация:

- 1) приказ о проведении итоговой аттестации по профессиям;
- 2) приказ о создании аттестационной комиссии для проведения итоговой аттестации;
- 3) приказ о допуске учащихся к выпускным квалификационным экзаменам;
- 4) график проведения выпускных квалификационных экзаменов, расписание консультаций и экзаменов;
- 5) перечни тем выпускных практических квалификационных и письменных экзаменационных работ.

По результатам аттестационных испытаний 18 обучающихся получили повышенные разряды по профессиям по которым имеется деление на разряды. Это более 50 процентов от числа выпускников, получивших разряды

Бюджетное финансирование за 2016 год составляет 24283,86 тыс.руб. Доходы от предпринимательской деятельности (от оказания платных услуг) по плану составляют 1115,90 тыс.руб. (фактическое исполнение 4618,00 тыс.руб.). За счет внебюджетных средств осуществлялся текущий ремонт помещений, ремонт автотракторной техники, оснащение компьютерной техникой, оснащение учебного процесса новейшей учебной литературой и т.д.

Техникум имеет необходимые организационно-правовые документы, позволяющие ему вести образовательную деятельность в соответствии с нормативами, установленными при лицензировании.

Обеспечивает реализацию образовательных программ базового и повышенного уровня.

Качество подготовки выпускников по реализуемым программам соответствует требованиям ГОС СПО.

Структура и содержание профессиональных образовательных программ соответствуют требованиям государственных образовательных стандартов начального профессионального

образования.

Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение учебного процесса достаточное для ведения образовательной деятельности по заявленному уровню подготовки.

Образовательную деятельность осуществляют квалифицированные преподаватели и мастера производственного обучения.

Условия ведения образовательного процесса по всем реализуемым программам и циклам дисциплин достаточны для подготовки специалистов по заданному уровню.

Приоритетные направления учреждения:

1. Углубление профессиональных знаний и навыков педагогического коллектива для более качественного ведения образовательного процесса.

2. Расширение сферы деятельности дополнительного образования и досуговой деятельности обучающихся.

3. Повышение качества образования на основе обновления содержания и технологий образования. Развитие вариативности образовательных программ, использование инновации и повышения эффективности воспитательной работы.

4. Расширение предоставления услуг качественного профессионального образования молодежи и взрослому населению путем реализации профессиональных образовательных программ различных уровней.

Задачи на 2016-2017 учебный год:

Привести содержание и технологии, применяющиеся в учебно-воспитательном процессе техникума, в соответствие с требованиями ФГОС третьего поколения, запросами личности, реальными потребностями работодателя, требованиями к уровню квалификации, а также перспективами развития экономики и социальной сферы региона.

Обеспечить выполнение современных требований материально-техническим условиям предоставления образовательных услуг

3. Создать систему оценки качества образования, широкого привлечения общественности к решению вопросов образования, создать систему информирования граждан о качестве образовательных услуг.

4. Совершенствовать систему повышения квалификации и аттестацию педагогических работников.

5. Совершенствовать систему управления образовательным учреждением.

6. Развивать систему контроля и учета по учету трудоустройству выпускников.

7. Развивать систему профориентационной работы в течение учебного года.

8. Продолжить формирование духовной, экологической и гражданско-патриотической культуры обучающихся.

9. Развивать систему инновационной и экспериментальной деятельности в учреждении.

10. Расширять услуги профессионального образования для молодежи и взрослого населения в рамках региональных программ на базе Ресурсного центра.

2.2 Анализ системы управления персоналом огьпоу "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Основа любой организации – персонал, от деятельности которого зависит достижение общей цели предприятия, реализация и повышение эффективности деятельности, и многие другие экономические показатели.

Так как в системе управления персоналом выделена подсистема «Управление социальным развитием коллектива», источниками

информации будут выходные данные этой системы.

Показатели качества изучаются по следующим основным группам:

социально-квалификационная структура производственного коллектива;

повышение производственной квалификации и общеобразовательного уровня работников;

совершенствование условий труда и усиление охраны здоровья работников;

улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий, воспитание и развитие общественной активности работников.

Проведем анализ социально-квалификационной структуры работников ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" за период 3 года.

Таблица 2.1

Анализ социально-квалификационной структуры работников
ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения за 3 года
Общая численность работников:	95	72	88	-7
1. обслуживающий персонал	75	54	67	-8
2. управленческий персонал	20	18	21	+1
Из общей численности:				
Мужчин	24	26	32	+8
Женщин	71	46	56	-15

Доля женщин уменьшилась 15 человек, доля мужчин увеличилась на 8 человек в общей численности работников ОГБПОУ

"Верхнекетский техникум лесных технологий" в течении 3 лет.

Имеется изменение доли обслуживающего и управленческого персонала в общей численности работников ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" в сторону увеличения управленческого персонала (1 человек) и уменьшения обслуживающего (8 человек) в 2011 году по сравнению с 2009 годом.

Проведем анализ уровня общеобразовательной подготовки работников во взаимосвязи с изучением вопросов повышения квалификации.

Таблица 2.2

Анализ уровня общеобразовательной подготовки работников в 2013,2014 и в 2015 годах

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение от 2014 года
Работники с высшим образованием, чел.	52	48	51	+3
% к общей численности работников	54,7	66,7	58	+8,7
Работники со среднеспециальным образованием, чел.	43	24	37	+13
% к общей численности работников	45,3	33,3	42	+8,7

Из Приложения 1 видно, что значительно возросла доля работников с высшим образованием в отношении к общей численности работников (+21,4%), а доля работников со среднеспециальным образованием уменьшилась на 17,1% в отношении к общей численности работников, что свидетельствует о достаточно высоком уровне общеобразовательной подготовки работников училища.

Для более глубокого анализа качества предоставляемых услуг проанализируем качество работы училища, т.е. готовность принять студентов.

Анализ качества работы проведем при помощи коэффициента готовности, который определяется по формуле:

$$K_z = \frac{T}{T_g + T}$$

Где Т – среднее время работы объекта;

T_b – среднее время восстановления (ремонт, уборка, простой).

Таблица 2.3

Периоды работы санатория в течение 2015 – 2016 гг.(в днях)

квартал год	$T_1(I)$, дни	T_{b1} , дни	$T_2(II)$, дни	T_{b2} , дни	$T_3(III)$, дни	T_{b3} , дни	$T_4(IV)$, дни	T_{b4} , дни
2010	9 1	1 0	9 0	8	93	12	91	7
2011	9 2	1 0	8 9	6	94	10	90	6

$$T = (T_1 + T_2 + T_3 + T_4) / n;$$

$$T_b = (T_{b1} + T_{b2} + T_{b3} + T_{b4}) / n;$$

$$T^{2010} = (91 + 90 + 93 + 91) / 4 = 365 / 4 = 91,25;$$

$$T^{2011} = (92 + 89 + 94 + 90) / 4 = 365 / 4 = 91,25;$$

$$T_b^{2010} = (10 + 8 + 12 + 7) / 4 = 37 / 4 = 9,25;$$

$$T_B^{2011} = (10 + 6 + 10 + 6) / 4 = 32 / 4 = 8;$$

$$K_z = \frac{91,25}{91,25 + 9,25} = 0,9$$

$$K_z = \frac{91,25}{91,25 + 8} = 0,92$$

Таким образом, коэффициент готовности к принятию студентов в 2011 году равен 0,92. Положительно и то, что данный коэффициент увеличился по сравнению с 2010 годом на 0,01%.

Основным методом воздействия на систему управления персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации). Система переподготовки и повышения квалификации кадров быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения в соответствии с их интересом.

Самым важным фактором в современных образовательных учреждениях является управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках образовательного процесса.

Поэтому, как правило, предприятия не жалеют средств для постоянного повышения их профессионального уровня. Да и самому работнику выгодно повышать свою квалификацию, особенно если это можно сделать за счет предприятия.

Предприятие направляет своего работника бухгалтера на курсы повышения квалификации в г. Томск сроком на 14 дней. Заведение образования –Московская Высшая Школа Экономики, Финансовый институт(филиал). Темы спецкурса: «Налоги и налогообложение» и «Бухгалтерский управленческий учет». Стоимость обучения составляет 12600 рублей. В соответствии с договором оплата стоимости обучения осуществляется по предоплате по безналичному расчету — 12600 рублей.

Таблица 2.4

Учет расходов на переподготовку, повышение квалификации работника
в 2015г

Содержание хозяйственной операции или налоговое событие	сумма, руб.	Расходы
1. Оплачена стоимость обучения	12600,00	12600,00
2. Выданы в подотчет работнику денежные средства	50000,00	—
3. Начислена средняя заработная плата работнику за 14 дней обучения	4300,00	4300,00
4. Осуществлены начисления на заработную плату (всего — 38%)*	1634,00	1634,00
*Допустим, что страховой тариф на социальное страхование от несчастного случая установлен в размере 2%		
5. Произведены отчисления в Пенсионный фонд и фонды социального страхования (всего — 3,5%)	150,50	—
6. Удержана сумма НДФЛ (13%)	559,00	
7. Утвержден авансовый отчет, списана на расходы периода:		
сумма суточных: 16 дней x 100,00 руб. (включая день приезда, день отъезда)	1600,00	1600,00
стоимость проезда	6200,00	6200,00
стоимость проживания в гостинице «Космос» 14 дней	20000,00	20000,00
8. Возвращены из подотчета неиспользованные денежные средства	9600,00	—
9. Выдана зарплата работнику за время его обучения (4300,00 руб. – 150,50 руб. – 559,00руб.)	3590,5	—
Итого:		40134,00

Стоимость переквалификации одного сотрудника (бухгалтера) составляет 40134,00рублей.

После обучения бухгалтера предприятие намерено сократить кассира.

Бухгалтеру (с окладом в 12000рублей) предложено совмещать обязанности уволенного кассира, который получал оклад в 7000 рублей, за доплату в размере 30% (2100 рублей).

Предприятие экономит 58800 рублей в год.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы училища, т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

2.3 Система стимулирования и мотивации персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Сотрудникам предприятия было предложен письменный опрос.

Анализ ответов сотрудников дал следующие результаты:

- уровень заработной платы не удовлетворяет 99% опрошенных;
- социальными льготами довольны 60%;
- возможность карьерного роста видят 80%;
- престижность компании - 83% опрошенных удовлетворяет (несмотря на малый размер организации);
- возможность проявить инициативу и интересная работа – 78% и 83% соответственно сотрудники оценивают удовлетворительно;
- похвала, признание результатов работы – не довольны 66% работников.

Налицо следующие факторы, которые необходимо ставить во главу угла при разработке системы мотивации в училище:

уровень заработной платы;

социальные льготы;

«недохваленность» персонала.

Далее работникам был предложен тест «Мотивация и корпоративная культура».

Тестирование проводилось анонимно, и позволило выявить, соотносится ли корпоративная культура, какой ее видят сотрудники, с тем, что есть на самом деле.

В результате выяснилось, что корпоративная культура соотносится с ожиданиями сотрудников, но имеет существенные расхождения с тем как осуществляет свои функции административно-управленческий аппарат. Если субкультура тяготеет к культуре роли (основное – роль, которая тебе предписана, и процедуры ее соблюдения), то администрация стремится к корпоративной культуре власти (классификация Моутона – Блейка).

Для совершенствования действующей в училище системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть проведена серьезная аналитическая работа. При этом важно получить ответы на следующие вопросы:

- определение основных категорий работников, работающих в организации, на которых должна быть ориентирована система стимулирования;
- что именно является основным результатом работы каждой из выделенных категорий
- удовлетворяет ли качество и полнота должностных инструкций установленным требованиям;
- насколько полно работники информированы о том, каких результатов работы ожидает от них организация (руководство);

- есть ли примеры недопонимания требований, предъявляемых к сотрудникам со стороны организации;
- какие методы оценки рабочих результатов используются в организации для оценки основных категорий работников;
- как реализуется контроль, за выполнением работниками порученной работы;
- какие формы материального и нематериального стимулирования используются в организации;
- какие недостатки имеются в действующей в организации системе стимулирования.

Для такой оценки, возможно, использовать следующие методы:

- анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования;
- анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда;
- опросы, интервью с сотрудниками организации;
- оценка рабочих показателей персонала;
- наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе;
- оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала;
- оценка степени приверженности работников своей организации, и ее целям;
- экспертные оценки.

Для более глубокого анализа, могут быть использованы, также анализ документов и ряд вспомогательных инструментов.

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. В настоящее время для

подавляющего числа организаций нетипично оценивать степень эффективности тех мотивирующих воздействий на персонал, которые предпринимаются со стороны руководителей. Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки этих воздействий.

2.4 Возможности улучшения системы стимулирования и мотивации труда в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Проведя анализ системы управления в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие работает на стабильном сформировавшемся рынке, имеющий тенденцию к расширению за счет макроэкономических условий.

2. Анализ потребностей работников показал, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и четвертого – потребность в уважении. Следовательно, предприятие нуждается в разработке действенной системы мотивации работников. Кроме того, некоторые сотрудники чувствуют себя неудовлетворенными и хотят повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

3. В результате исследования обнаружилось, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных, очень низкий. Однако вполне удовлетворены своей работой в ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" только 14,4% опрошиваемых. Анализ показал, что наибольшая удовлетворенность работой и организацией в

целом наблюдается на верхнем уровне организационной структуры, т.е. необходимо работать над повышением удовлетворенности рядовых сотрудников.

4. Анализируя, проводимую мотивацию деятельности персонала можно сделать вывод о необходимости пересмотра данной политики стимулирования работников.

5. В результате проведения исследования было выявлено, что большинство работников считают наиболее эффективным методом оценки работы – самоконтроль, таким образом, можно сказать, что работники являются самореализующимися личности, стремящиеся к автономии и предпочитающие самомотивацию и самоконтроль. Следовательно, для повышения доли самоконтролируемых работников необходимо повысить эффективность существующей системы мотивации на предприятии.

6. В исследуемой организации слабо учитывается соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Таким образом, при управлении персоналом типичными являются ошибки: экстремальности, усреднения и пристрастия. В связи с этим работа персонала оценивается необъективно, в результате растет напряжение среди коллектива, снижается желание работников к повышению уровня производительности и т.д.

7. Необходимо отметить необъективность существующей системы оценки работы персонала и пересмотра данного момента, применение соответствующих мер. В настоящее время оценка персонала в основном производится на основании субъективного восприятия руководителем достижений работника. Не установлены четкие критерии оценки для каждой должности. Так же в малой степени учитываются показатели профессионального поведения, которые охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных

задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

8. В отношении личностных качеств работников можно отметить следующее. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей (вышеперечисленными).

9. Существующая система аттестации является малоэффективной, что отметили и сами работники предприятия. Одним из минусов процесса оценки является то, что аттестации проходят лишь раз в три года, что не позволяет достаточно объективно оценить работы сотрудников в течение всего периода работы. В результате проведения исследования было также выявлено, что квалификация членов аттестационной комиссии является недостаточной, что негативно сказывается на работе комиссии. Таким образом, на основе вышеизложенной информации о процессе оценки работы персонала можно отметить необходимость проведения политики преобразования процесса аттестации работников.

10. Кроме того, необходимо отметить, что руководством в недолжной мере уделяется внимание процессу обучения персонала как на этапе вхождения человека в организацию, так и в дальнейшем. Таким образом, не в полной мере осуществляется процесс повышения квалификации в соответствии с последними изменениями деятельности отрасли и предприятия на рынке.

Глава 3. Проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий".

Управление мотивацией предполагает, что мы должны, с одной стороны, формировать мотивацию привлечения, для того чтобы к нам пришли лучшие специалисты с рынка труда, с другой, развивать и поддерживать мотивацию удержания, которая помогает нам сохранить на предприятии квалифицированные кадры.

Сначала мы провели диагностику имевшейся в компании системы стимулирования; при этом задача была не просто констатировать «что есть», но и поставить перед собой вопросы относительно того «как должно быть?»:

Мы использовали различные пути поиска ответов на эти вопросы: проводили опросы групп рабочих и специалистов, интервью руководителей, вели постоянный мониторинг основных показателей результативности деятельности. Проанализировав собранную информацию, приступили к разработке структуры системы стимулирования.

Система управления мотивацией персонала компании — это творческий продукт. Мы разложили этот процесс на составляющие:

проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности.

1. На входе первого этапа — разработки и проектирования — государственные законодательные акты и требования, стратегия компании, данные мониторинга рынка труда и различные изменения в системе корпоративного управления, внутренних нормативных актах и т. п., которые подготовлены к этому периоду. На выходе — корпоративная политика в области оплаты труда.

Мы постоянно отслеживаем, какое влияние на мотивацию сотрудников оказывает общая стратегия компании. От того, насколько успешно работает предприятие, каковы результаты выполнения поставленных целей, зависит, сколько оно может вложить в своих людей — через систему стимулирования, нематериальной мотивации, развитие и обучение. Именно стратегия определяет размеры общих затрат на работников, формирование политик в области управления персоналом (численность, структура, уровень оплаты труда).

Также мы учитываем изменения рынка труда, общее развитие экономики, внешние угрозы и возможности. Все эти факторы оказывают прямое влияние на систему мотивации: если сотрудники знают и принимают цели компании, они охотнее и чаще включаются в их реализацию. В таком увеличении отдачи от персонала мы видим косвенное проявление влияния стратегии компании.

На этом этапе мы проектируем корпоративные политики в области оплаты и стимулирования труда, разрабатываем внутренние регламентирующие документы, определяем структуру расходов по центрам затрат.

2. Главное, что мы делаем на этапе планирования — составляем бюджет расходов на персонал: по каждой его категории, по месту возникновения, по видам затрат, по видам выплат (как из себестоимости, так и из прибыли). При этом учитываем реальные изменения в

содержании деятельности наших работников и данные мониторинга рынка труда. Важно учитывать реальный уровень зарплат, который диктуется рынком, поскольку мы поставили перед собой задачу — иметь конкурентную (как по отрасли в целом, так и среди минских предприятий) заработную плату.

Для того чтобы грамотно выстроить систему стимулирования, мы структурируем персонал компании:

по государственным регламентам: выделяем категории руководителей, специалистов и служащих;

по форме оплаты труда: сдельная и повременная.

Должности руководителей и специалистов мы сгруппировали по степени их влияния на конечный результат: основной (зарабатывает деньги), обеспечивающий (разрабатывает инструменты для зарабатывания денег) и поддерживающий персонал. Также мы проранжировали профессии — в соответствии со сложностью (ответственностью) выполняемых на рабочем месте функций и рыночной стоимостью трудовых ресурсов, и сформировали группы подразделений — по процессам и их влиянию на результат деятельности компании.

3. На следующем этапе — внедрения изменений — готовим необходимые регламентирующие документы, вносим изменения, которых требует контрактная форма найма, согласовываем наши предложения с руководством компании и с профсоюзами. Далее доводим планируемые изменения до сведения наших работников и руководителей подразделений (используя внутренний сайт предприятия, информационные доски и т. п.), проводим обучение руководителей в необходимом объеме.

Внедрение системы стимулирования мы понимаем как процесс изменений, поэтому реализуем его в соответствии с требованиями к change management. Систему стимулирования невозможно внедрить

«раз и навсегда». Меняются планы компании, ситуация на рынке труда, законодательство, приходят новые поколения людей, внедряются новые технологии производства, растет производительность труда. Это значит, что нам необходимо постоянно отслеживать эффективность системы стимулирования (в том числе и с учетом результатов ежегодной оценки сотрудников и опросов персонала) и своевременно ее модернизировать.

4. Последний этап — мониторинг эффективности: мы постоянно проводим аудит системы мотивации, вносим предложения по ее усовершенствованию.

Все изменения в системе стимулирования — вновь вводимые внутренние регламенты и положения — направлены на повышение ценности каждого сотрудника на его рабочем месте. Эти механизмы и инструменты позволяют нам эффективно мотивировать работников нашего предприятия, целенаправленно влиять на качество и производительность труда. В частности, контрактная форма найма предоставляет предприятию дополнительные возможности (в виде индивидуальной оплаты), для того чтобы регулировать некоторые аспекты трудовых взаимоотношений.

Мы постарались выстроить систему стимулирования на основе корпоративной культуры компании. Она базируется на правиле четырех «Н» — мы платим:

Нужную зарплату в

Нужное время в

Нужном размере за

Нужный результат.

По формам и видам затрат систему мотивации можно разделить на: монетарную — тарифная оплата, компенсационные выплаты, стимулирующие доплаты, премирование за результаты и бонусы и немонетарную, которая, в свою очередь, подразделяется на требующую, и не требующую инвестиций (последняя распределяется адресно или

безадресно). Сегодня денежная (монетарная) составляющая системы оплаты включает в себя:

тарифную оплату;

компенсационные выплаты;

стимулирующие выплаты;

премирование за результаты;

бонусы.

Наша система стимулирования построена с учетом требований государственного регулирования системы оплаты труда — в РФ действует более 15-ти нормативных документов, которые регламентируют: кому, когда, за что и сколько нужно платить.

Заработная плата — это один из главных стимулирующих факторов для работников. Тариф — это постоянная часть оплаты труда, в нее, кроме тарифной ставки, включается прибавка к заработной плате, которую мы насчитываем исходя из «вилки» по оплате — от начального уровня до образцового. Более того, эту прибавку мы моделируем самостоятельно, используя предоставленные законодательством возможности и особенности действующих на предприятии бизнес-процессов. В тарифную часть также входит и сдельный приработок, потому что при выполнении задания сверх установленной нормы рабочие-сдельщики получают дополнительную заработную плату.

Тарифная часть оплаты труда на нашем предприятии полностью строится на основании Единой тарифной сетки (ЕТС) РФ (сегодня она включает 27 разрядов). Это инструмент, который дает нам государство для того, чтобы обеспечить общее регулирование оплаты во всех отраслях экономики. Мы не вправе изменять эти базовые соотношения (как это можно делать, например, разрабатывая корпоративную систему грейдов). Единственный параметр, на который мы можем влиять, это размер тарифной ставки первого разряда. Он устанавливается исходя из возможностей компании и эффективности ее деятельности (при этом

рост производительности труда обязательно должен опережать увеличение заработной платы). Все наши профессии и должности соответствуют определенному разряду тарифной сетки, межтарифная разница составляет 7%. Тарифные ставки рассчитываются в соответствии с разрядами сетки: исходя из ставки первого разряда и тарифного коэффициента. Установление «вилки» по оплате — это уже творчество компании, они дают нам возможность поощрять наших сотрудников. С учетом всех этих расчетов составляется штатное расписание, в котором прописано, сколько «стоит» каждая профессия (профессиональная группа) или должность.

Разработка корпоративной тарифной системы происходит в следующей последовательности:

Устанавливаем размер тарифной ставки первого разряда для различных категорий персонала.

Определяем соответствие используемых тарифных разрядов и коэффициентов по профессиям и должностям ЕТС.

Проводим расчет тарифных ставок по разрядам ЕТС, с применением межразрядных соотношений, коэффициентов по технологическим переходам.

Строим «вилки» тарифных ставок по разрядам в зависимости от группировки профессий и должностей ЕТС.

Утверждаем сетку тарифных ставок на основании сетки коэффициентов для оплаты персонала.

На нашем предприятии используется как сдельная, так и повременная форма оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда применяется для рабочих в тех случаях, когда есть точный учет рабочего времени, имеется возможность рассчитать количественные показатели выработки, необходимые для установления стоимости часа работы, либо когда выполняемые работы охвачены нормированием труда. Большинство наших сотрудников работают на сдельной форме

оплаты труда, при этом мы нормируем их деятельность по отраслевым нормативам. У нас достаточно жесткое нормирование, поэтому норма перевыполняется не более чем на 5%.

Сдельная оплата включает в себя следующие структурные элементы:

базовая тарифная ставка по ЕТС (соответствующему разряду работ) — это оплата по стоимости работы;

доплата за работу по отраслевым нормативам и за индивидуальную интенсивность труда, приработок за перевыполнение норм труда — это оплата за выполненную работу;

премия — выплачивается как за индивидуальные, так и за коллективные достижения.

Таким образом, рабочий-сдельщик получает оплату за выполненную работу (в полном размере), а также премию за достижение показателей по качеству и ПТ. Далее оцениваются индивидуальные показатели — производительность и качество труда.

Повременная форма оплаты труда применяется при следующих условиях:

количественный результат деятельности определен условиями производственного процесса, он не может быть измерен и не является определяющим;

технологические и производственные процессы, функции, обязанности, а также периодичность и последовательность их выполнения строго регламентированы;

осуществляется постоянный контроль выполнения действующих регламентов;

организован учет фактически отработанного времени.

Повременной формой оплаты труда сегодня на нашем предприятии охвачены рабочие, обслуживающие и вспомогательные работники, а также руководители, специалисты и служащие (РСС). Для

РСС у нас нет окладов, только тарифная ставка за час работы.

Повременная оплата основывается на тарифной ставке по соответствующему разряду ЕТС. К ней применяются установленные государством коэффициенты — за характер работы, особые условия и т. д., либо технологические переходы, кроме того — два коэффициента повышения:

- с учетом особенностей обучающего процесса;

- в соответствии со статусом должности.

Таким образом, сотрудник при повременной форме оплаты труда получает оплату за выполненную работу (в полном размере), а также доплату за индивидуальные достижения и премию за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Компенсационные выплаты связаны с влиянием вредных и опасных факторов; эти регламенты вводятся в соответствии с государственными нормативами. К примеру, доплату за вредные условия труда можно ввести только после аттестации рабочего места, то есть нужно обосновать — как именно вредные условия производства либо интенсивность труда влияют на здоровье и работоспособность человека.

Структура компенсационных и стимулирующих выплат, их размер, механизм использования доплат и надбавок в нашей компании определены в Положении по оплате труда персонала. Компенсационные выплаты связаны с условиями труда, которые влияют на здоровье человека. Стимулирующие доплаты и надбавки мы относим к переменной части выплат.

На наш взгляд, главные из них — это надбавка за сложность и напряженность труда и надбавка за профессионализм.

Говоря о нашей системе мотивации, нельзя не рассказать об управлении по целям (Management by Objectives, MBO). В рамках этого управленческого подхода предложена стройная система постановки

общих и индивидуальных целей, разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) и механизмы оценки эффективности деятельности.

Преимущества системы управления по целям:

то, что работники знают цели компании, само по себе мотивирует, так как каждое их действие приобретает смысл в рамках общих усилий компании;

сотрудники перестают быть «слепым орудием» работодателя и действуют осознанно, что увеличивает их эффективность, повышает вовлеченность и стимулирует давать обратную связь менеджерам;

анализ прошлого опыта, преемственность целей на каждом уровне и направленность в будущее позволяют прогнозировать деятельность каждого работника и развитие училища в целом.

Недостатки действующей системы управления по целям:

по ряду позиций (должностей) постановка измеримых целей затруднена;

отсутствие механизма соответствия поставленных целей SMART-формату;

МВО позволяет измерить результаты работы сотрудника, в то время как его трудовое поведение и потенциал в целом остаются «за кадром».

Мы видим перспективы и возможности для дальнейшего развития системы управления по целям:

проведение аудита соответствия системы целеполагания критериям SMART;

разработка ключевых показателей исполнения каждой цели по уровням (min-max) и построение индивидуальной системы стимулирования за выполнение целей;

использование системы КПЭ в сочетании с другими методами оценки.

Система премирования на нашем предприятии предполагает как коллективное, так и индивидуальное вознаграждение. Хотелось бы остановиться на структуре премирования. Сегодня мы используем:

- бонусное премирование;
- премирование за выполнение ключевых показателей;
- индивидуальное премирование.

Бонусное премирование распространяется на весь персонал компании — по итогам полугодия/года. Размер бонусного вознаграждения дифференцирован по размеру: в зависимости от прироста объема продаж (по отношению к прошлому году). Он рассчитывается по определенной формуле, в основе которой лежит размер среднемесячной ставки, количество тарифных ставок и определенный коэффициент увеличения. Выполнение отраслевых нормативов незначительно влияет на размер премии, гораздо больше она зависит от достижения стратегических целей компании. Перевыполнение плана также незначительно влияет на вознаграждение, поскольку мы в этом не заинтересованы. Таким образом, каждая группа персонала получает «свой» бонус, с учетом уровня управления, уровня должности и степени ее влияния на конечный результат.

Распределение бонусного вознаграждения между отдельными сотрудниками зависит от следующих факторов:

степени выполнения целей: компании, подразделения, индивидуальных;

степени влияния должности на достижение стратегических целей компании (при этом, чем ниже статус работника, тем больше вознаграждение зависит от его личных усилий, чем выше статус — тем больше вознаграждение зависит от успешности коллектива в целом).

Размер личного бонусного вознаграждения рабочего зависит только от его индивидуальных показателей, производительности и качества. Если он в течение года не имел замечаний по

производительности, качеству и трудовой дисциплине — бонусное вознаграждение он получит в полном объеме. Но при этом размер суммы, которая будет направлена на выплату вознаграждений, зависит от выполнения целей компании по продажам.

Кроме того, специалисты и руководители могут получить еще дополнительный бонус за высокие личные результаты, которые связаны с управлением проектами, с участием в проектах, за какие-то личные достижения. Это оценка за сверхрезультаты, при таких достижениях коэффициент бонусного вознаграждения может увеличиваться еще больше.

Самое главное в системе премирования за выполнение ключевых показателей — технология формирования показателей. Мы выделяем несколько групп ключевых показателей эффективности — КПЭ: предприятия (объем продаж, рентабельность, чистая прибыль); отдельных бизнес-процессов (стратегический менеджмент, постоянное совершенствование и т. п.); подразделений (влияние на результаты процесса, эффективность работы подразделения, удовлетворенность потребителей) и сотрудников (вклад в результаты подразделения, компетенции, производительность, качество).

Например, для процесса «Управление персоналом» (отдел планирования потребности в персонале и систем оплаты, отдел кадров, группа развития персонала) мы выделили два показателя эффективности: рост производительности труда и удовлетворенность качеством предоставляемых услуг. Индикаторами для измерения их качества являются:

- соблюдение сроков заполнения вакансий;
- закрепление вновь принятого персонала;
- выполнение планового показателя текучести кадров;
- выполнение программы оптимизации численности персонала;
- выполнение графика разработок регламентов;

выполнение плана мероприятий по внедрению системы информационного обеспечения;

рост посещаемости корпоративного сайта (по сравнению с уровнем соответствующего периода прошлого года);

оценка потребителями качества предоставляемых услуг.

Для основных подразделений премии за выполнение показателей мы выплачиваем поквартально.

И в заключение хотелось бы отметить, что разработанная на нашем предприятии система мотивации позволяет оптимизировать структуру расходов на персонал (Приложение 2).

Мы реализовали современный, комплексный подход: учитываем регламентирующие требования государства, используем инструменты управления по целям (КПЭ), предоставляем сотрудникам различные доплаты. Фиксированная и переменная части заработной платы примерно равны. Это означает, что люди чувствуют себя достаточно уверенно, поскольку половина дохода им гарантирована — при условии выполнения основных нормативов. В то же время они имеют достаточно много стимулов для того, чтобы повышать качество, работать более интенсивно и творчески, поскольку на значительную часть суммы своего заработка они могут влиять самостоятельно. Таким образом, свою мотивирующую функцию система оплаты труда у нас тоже выполняет.

Заключение

Данная дипломная работа посвящена теме повышения мотивации персонала организации рассмотренной на примере ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий". Дипломная работа состоит из трех основных частей: теоретической части, в которой излагается теоретический материал по данной теме; аналитической части, где приводится анализ хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и рекомендательной, где приводится проект мотивации персонала на рассматриваемом предприятии. В работе был рассмотрен ряд популярных, эмпирически проверенных и практических теорий мотивации. К сожалению, в литературе теории противостоят друг другу, а ведь каждая из них способна помочь менеджерам лучше понять мотивацию на производстве. Каждая теория пытается содержательным образом учесть основные факторы, способствующие объяснению мотивации в условиях трудового процесса.

Содержательные теории концентрируют внимание на индивидах, делая основной упор на особенностях людей. Каждая из представленных теорий может что-то предложить менеджерам, а различные элементы теорий во многих отношениях дополняют друг друга. Психологи и

социальные психологи, разработавшие эти теории, являются специалистами в области объяснения потребностей, мотивов и ценностей.

Одним из основных способов мотивации работника по-прежнему остается материальное поощрение. Центральное место в составе совокупного дохода работника отводится заработной плате. Она и в настоящее время и в ближайшие годы останется для подавляющего числа российских трудящихся основным источником их доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результативности труда и производства.

Вместе с тем в методологии и теории этого вопроса много проблем и спорных положений. Заработная плата как форма стоимости, цены рабочей силы - это, прежде всего, основная часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия.

В процессе написания работы было проведено исследование эффективности системы управления персоналом на ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий". В результате проведенного анализа были выявлены основные негативные моменты существующей кадровой политики, а именно:

- низкая мотивация работников к труду;
- неэффективная система оплаты труда;
- отсутствие обратной связи в коммуникативном процессе.

В итоге оценки эффективности системы управления персоналом на предприятии ОГБПОУ "Верхнекетский техникум лесных технологий" были предложены меры по совершенствованию данного процесса и оптимизации деятельности организации в целом.

Список литературы

1. Акофф, Р. Искусство решения проблем; М.: Мир, 2002. - 224 с.
2. Байхэм, Уильям С. и др. Воспитай своего лидера; М.: Вильямс, 2002. - 416 с.
3. Балашов, В.Г. Антикризисное управление предприятиями и банками; М.: Дело, 2007. - 840 с.
4. Вершигора, Е.Е. Менеджмент; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2002. - 283 с.
5. Володина, Наталья Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы; М.: Эксмо, 2009. - 240 с.
6. Голдрат, Элияху М.; Кокс, Джефф Цель: процесс непрерывного совершенствования; Мн: Попурри, 2004. - 560 с.
7. Гриффин, Р.; Пастей, М. Международный бизнес; СПб: Питер; Издание 4-е, 2006. - 673 с.
8. Дараховский, И.С.; Черноиванов, И.П.; Прехул, Т.В. Бизнес и менеджер; М.: Азимут-центр, 2002. - 448 с.
9. Дудка, В.Д. Менеджмент качества в области высокотехнологичных производств; М.: Финансы и кредит, 2007. - 238 с.
10. Корнилова, М.В. Успех. Главные методы достижения; СПб: Прайм-Еврознак, 2004. - 384 с.

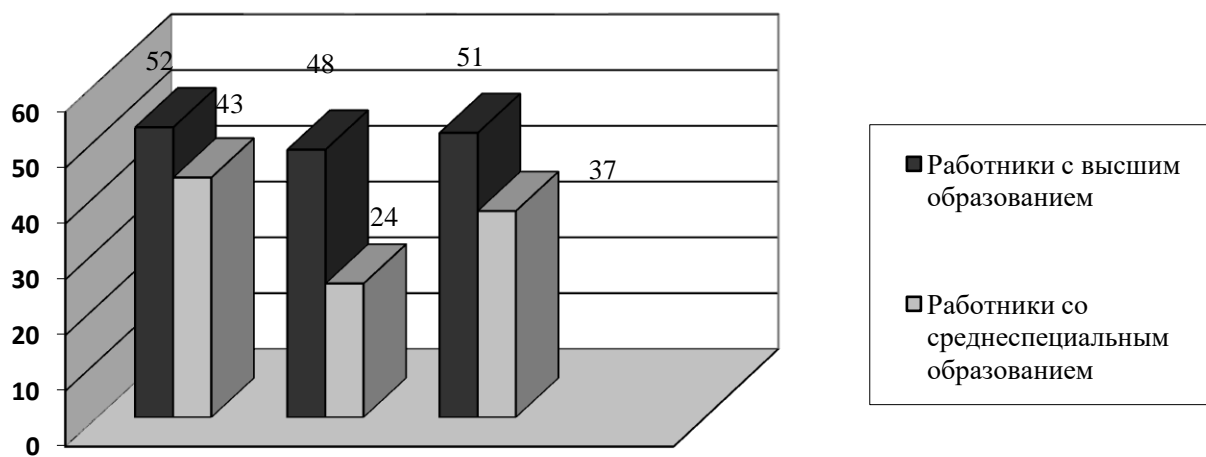
11. Кочетков, Г.Б.; Супян, В.Б. Корпорация. Американская модель; СПб: Питер, 2005. - 320 с.
12. Кристенсен, Клайтон М.; Портер, Майкл; Котлер, Филип и др. Идеи, которые изменили мир бизнеса; М.: Альпина бизнес букс, 2007. - 698 с.
13. Кулинина, Г.В.; Чирков, А.П. Анализ выполнения обязательств по поставкам продукции; М.: Финансы и статистика, 2009. - 108 с.
14. Кунц, Г.; О'Доннел, С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций; М.: Прогресс, 2001. - 496 с.
15. Любанова, Т.П.; Мясоедова, Л.В.; Грамотенко, Т.А. и др. Бизнес-план: опыт, проблемы. Содержание бизнес-плана, пример разработки; М.: Приор, 2001. - 488 с.
16. Мазур, И.И.; Шапиро, В.Д.; Ольдерогге, Н.Г. Управление проектами: учебное пособие для ВУЗов; Экономика, 2001. - 574 с.
17. Мартин, Дэвид Трудный разговор. Как справляться с затруднительными ситуациями; Минск: Амалфея, 2006. - 224 с.
18. Маслоу, Абрахам Маслоу о менеджменте; СПб: Питер, 2003. - 416 с.
19. Мескон, М.Х.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента; М.: Дело, 2002. - 704 с.
20. Монди, Р. Уэйн; Ноу, Роберт М.; Премо, Шейн Р. Управление персоналом; Нева; Издание 8-е, 2004. - 640 с.
21. Морита, Акио Sony. Сделано в Японии; М.: Альпина бизнес букс; Издание 2-е, 2007. - 296 с.
22. Мукаревич, Л.М. Учись делать деньги. 115 профессиональных советов; Дограф, 2000. - 440 с.
23. Олещук, Н.И.; Промыслов, Б.Д. Механизмы оптимизации управления деятельностью корпоративных структур (на примере ОАО "Газпром"); М.: Нефть и Газ, 2008. - 182 с.

24. Пляскин, И.И.; Трейгер, В.И. Управление машиностроительным производством с применением унифицированных процедур обработки данных на ЭВМ ЕС; М.: Машиностроение, 2008. - 192 с.
25. Сунь-Цзы Искусство стратегии; М.: Эксмо, 2009. - 528 с.
26. Теплухин, Павел Матрица Теплухина. До и после первого миллиона; М.: АСТ, 2008. - 192 с.
27. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник; М.: Инфра-М, 2000. - 672 с.
28. Цхадая, Н.Д. и др. Управление безопасностью труда; ЦентрЛитНефтеГаз, 2008. - 344 с.
29. Чампи, Джим Думай, придумывай и богатей! Золотая коллекция блестящих идей для бизнеса; СПб: Прайм-Еврознак, 2009. - 224 с.
30. Шеер, Август-Вильгельм Моделирование бизнес-процессов; М.: Серебряные нити, 2000. - 219 с.
31. Шонбергер, Ричард Японские методы управления производством: девять простых уроков; М.: Экономика, 2008. - 251 с.
32. Якокка, Ли Карьера менеджера; М.: Прогресс, 2001. - 384 с.
33. Ярочкин, В. Безопасность информационных систем; М.: Ось-89, 2006. - 320 с.
34. ред. Базаров, Т.Ю.; Еремин, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов; М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
35. ред. Кубр, Милан Управленческое консультирование; М.: Интерэксперт; Издание 2-е, перераб., 2002. - 669 с.
36. ред. Леонтьева, М.Р. Общее среднее образование России; М.: Просвещение, 2003. - 509 с.
37. ред. Педай, Г.П. Управление трудовым коллективом; Киев: Наукова думка, 2008. - 238 с.

38. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2010. - №15 (30). – С. 16-21
39. Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2009. - №17 (147). – С.32-35
40. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2011. - №21 (151). – С. 18-20
41. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2011. - №11 (141). – С. 44-47

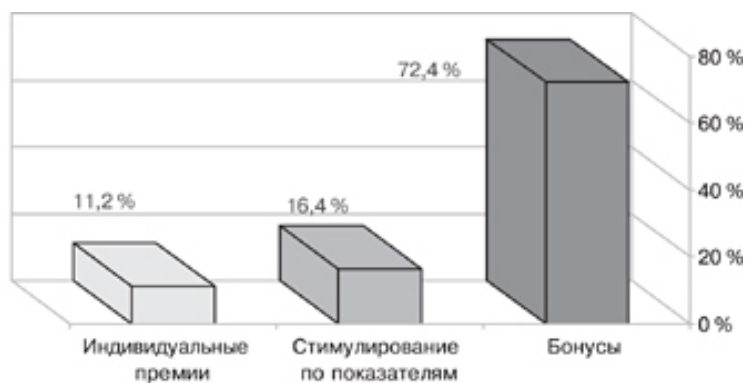
ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Доля работников с высшим и среднеспециальным образованием в 2013, 2014 и в 2015 годах



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Структура расходов на содержание персонала



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Оценка удовлетворенности работников работой в ОГБПОУ «Верхнекетский техникум лесных технологий»

При проведении данной оценки были заданы следующие вопросы:

1. Что сотрудник ждет от своей работы?
2. Какие планы у него на ближайшие год, три, пять лет?
3. Каким он видит для себя «идеальное место работы»?
5. Какими задачами ему интереснее всего заниматься? Почему?
6. Какими задачами ему нравится заниматься меньше всего? Почему?
7. Что хотелось бы изменить в своей работе, в рабочем окружении? Почему?
8. Что приносит ему в работе (в жизни) наибольшее удовлетворение?
9. Что его может мотивировать в работе? Что демотивирует, снижает его желание работать с полной отдачей сил?
10. Какие виды поощрения помимо денег он ценит?
11. Какие формы поощрения в отношении данного работника

будут наименее действенными?